البرنامج العلمي

لكتابة الخطة الإستراتيجية



إعـداد

محمود عبدالفتاح رضـوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية

المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر

عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2013 - 2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

عبدالفتاح، محمود أحمد

البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية. إعداد: محمود عبدالفتاح رضوان . ط1 - القاهرة: المجموعة العربيـة للتدريب والنشر

99 ص: 29x21 سم.

الترقيم الدولي: 978-977-6298-59-0

1- التخطيط

2- الاستراتيجيـة **أ- العنــوان**

ديوي: 352,96 **رقم الإيداع: 2011/15303**

الطبعة الأولى

2013 – 2012



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

المحتــويـات

الموضـوع **الصفحة**

مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات. . ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي

نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع. . وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.


group
Arab

الوحدة الأولى

تحليل البيئة الداخلية والخارجية(1)

1- عناصر البيئة الخارجية

من أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلي:

(أ) العوامل الاجتماعية:

وتمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة. ومنها ما يلي:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية: الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقاتها-الانتماء والصداقة - الطبقات الاجتماعية - الجماعات المرجعية - الاعتقاد في الخرافات والأمثال الشعبية - العادات والتقاليد والمواسم الاجتماعية.
- النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان: التزايد السكاني - التوزيع العمري للسكان.

(1) تم الاعتماد وبشكل أساسي في إعداد هذه الجزئية على المرجع التالي: د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، 1999.

- نماذج السلوك ودوافع الانجاز لدى أفراد المجتمع: السلوك الإنساني - دوافع الانجاز: البرامج التعليمية والتثقيفية.
- أسلوب المعيشة: -الأدوار الاجتماعية - التحركات الاجتماعية - أنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغيير.

(ب) العوامل الاقتصادية، ومن أهمها:

- الدخل: القومي -الفردي - المتاح للصرف.
- اتجاهات الأسعار: مستويات الأسعار واتجاهاتها - أثرها على التكاليف والإيرادات.
- التطور التكنولوجي: مستوى المعرفة الفنية - اثر التكنولوجيا على أفكار وأساليب الإنتاج- تباين المستويات التكنولوجية بين الدول.
- مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي: أنواع النظم الاقتصادية -اثر تدخل الدولة على حرية المنظمات في اتخاذ القرارات.
- المنافسة: أنواعها ودرجة حدتها - أثرها على منظمات الأعمال.
- تركيب الهيكل الاقتصادي: أهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع -مصادر الثروة المتاحة.
- نظم التصدير والاستيراد: أهمية التجارة الخارجية - مدى الحرية والتقييد في عمليات التصدير والاستيراد- أنواع الصادرات الواردات.
- المؤسسات المالية: البورصات المالية -التامين وأنواعه والوعي التأميني.

- البنوك وتعاملاتها وانتشارها: شركات توظيف الأموال.
- الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة: الانفتاح الاقتصادي ومجالاته -أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات بها.

(ج)العوامل السياسية، ومن أهمها:

- نمط السلطة السياسي: أنواع السلطة السياسية (الديمقراطية، استبدالية) - تأثيرها على منظمات الأعمال.
- الوعي السياسي والديمقراطي: مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقدرتها في التعبير عنها -الرأي العام.
- درجة الاستقرار السياسي: سمات الاستقرار السياسي ورضاء الجماهير - أثره على التنبؤ بأعمال المنظمة مستقبلاً.

(د) العوامل التشريعية والقانونية: ومن أهمها:

- القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة.
- قوانين العمل والتأمينات.
- قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة.
- قوانين الضرائب والجمارك.

(هـ) العوامل الثقافية والتعليمية: ومن أهمها:

- مستوى الأمية: مدى انتشارها - أثرها على تكوين سلوك الأفراد وأدائهم في العمل.

- نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله: أهميته وأنواعه- أثره على تكوين الأفراد وقدراتهم ومعتقداتهم.
- جهود أجهزة التدريب الخارجية: أنواعها – دورها في تنمية قدرات العاملين.
- الثقافة العامة: ما أهميتها وأنماطها – ثباتها وتغيرها – تأثيرها على أعمال المنظمة.
- أجهزة الإعلام: دورها في نشر المعلومات - أنواعها ومدى ثقة الجماهير فيها.

(و) العوامل التكنولوجية، ومن أهمها:

- مستوى التكنولوجيا المتاح.
- الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي.
- الموارد والإمكانات المتاحة.
- المهارات البشرية الواجب توافرها.
- مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية.

والى جانب ما سبق أيضاً أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة وتتمثل تلك العوامل في الآتي:

(أ) العملاء:

ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم للتعامل معهم، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.
- دراسة الخصائص الديمجرافية لمستهلكيها.

(ب) الموردون:

ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والعدد والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم والكمية والخصم ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المنظمة.

(ج) الوسطاء:

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم... وغيرها.

هذا بجانب دراسة المنظمة لمدى قدرتها على إتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منه، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها للعمل بهذه المنافذ.

(د) الممولون:

ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون - مالكي الأسهم - بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الإقراض والبنوك وغيرهم، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

(هـ) مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة:

ويمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين.. وغيرها.

(و) الحكومة:

وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها، والأسعار التي قد تفرضها، والضرائب، والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها.

هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد - إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية - كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.

(ز) المنافسون:

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقوم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة، ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسون وبالتالي ييسر ويساعد على بناء استراتيجياتها.

(ط) تكنولوجيا الصناعة:

وتمثل مدى التقدم الآلي والتقنية في مجال أنشطة وعمليات المنظمة ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد، والتكلفة والعائد الخاص بها، والمناخ الذي يلائمها داخل المصنع، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الاستفادة من التكنولوجية من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة، ومدى قدرة السوق على استيعاب منتجاتها من جهة ثانية، ومدى وجود أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة.

2- عناصر البيئة الداخلية:

(أ) باستخدام التحليل الوظيفي (تحليل الأنشطة الوظيفية للمنظمة).

(1) **التسويق:**

يعرف التسويق بأنه (النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل) فالحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هي الموجه الرئيسي - بمراعاة ظروف المجتمع، وقيمه وتقاليده - وبالتالي فإن الاستراتيجيات تبنى لكي:

- تقدم المنتجات (سلع - وخدمات - وأفكار ..) التي يرغبها العملاء.
- تعكس السعر والجودة والصورة التي يبحث عنها العملاء وترغبها المنظمة.

- تجعل المنتجات متوفرة للعملاء في منافذ البيع الأكثر ملاءمة للعملاء.
- تتعرف على وسائل الإعلان والاتصال الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتقبين.

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف التسويقي

☜ من هم عملاء المنظمة؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة؟

☜ من هم عملاء المنظمة؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة؟

☜ ما هي الخطوات الواجب إتباعها لكي يظل الاتصال بالعملاء مستمراً؟

☜ هل المنظمة تخضع للمفهوم التسويقي؟

☜ هل فقدت المنظمة ركناً كبيراً في السوق؟ أم كسبت ركناً جديداً؟

☜ هل عمق المنتجات واتساعها يتمشيان مع الخطط التسويقية؟

☜ هل يتمشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين؟

☜ هل الإعلانات فعالة أو ناجحة؟ وهل تصل إلى الشرائح المقصودة؟ أم لا؟ وهل هي مناسبة لدورة حياة المنتجات؟

☜ هل يجب أن تصاغ الجهود للأسواق الحالية أم يجب أن تبحث المنظمة عن أسواق جديدة؟

- من هم المنافسين الكبار للمنظمة؟ ولماذا يشترى العملاء منهم؟ وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد للسوق؟
- هل المنتجات الجديدة يتم اختبارها؟
- هل تنبؤات بحوث السوق واقعية؟
- هل مزيج الترويج (الإعلان والبيع الشخصي..) الحالي فعال أم لا؟
- هل للمنظمة علامة تجارية معترف بها وذات سمعة طيبة؟
- هل قنوات التوزيع مناسبة؟ وهل يجب إضافة قنوات أخرى أو حذف بعضها؟
- ما هي علاقة السعر بالحجم والنوعية؟ وماذا يحدث للحجم إذا زادت الأسعار أو انخفضت كذلك الجودة؟
- هل تتمشى الأسعار مع وضع المنظمة والصورة الذهنية عنها؟

(2) **الإنتاج والعمليات:**

يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية، حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليلية أو تصنيع منتجات أو عمليات تجميعية أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام.

وعلى ذلك فإن إدارة الإنتاج تعد النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية.

يعد تقييم الأنشطة والوظائف الخاصة بالعمليات والإنتاج من النواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا المجال حتى تتمكن إدارة المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة.

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الإنتاج والعمليات

- ☜ ما هي علاقة التكلفة بسعر البيع؟ وهل هذه العلاقة أفضل أم أسوأ من السنوات السابقة؟
- ☜ هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات؟
- ☜ هل المواد الخام ومختلف مدخلات العملية الإنتاجية مناسبة أم لا؟
- ☜ ما هي التكاليف (العمل – المواد – المعدات) المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات؟ وهل هذه التكاليف يتم التحكم فيها والسيطرة عليها؟
- ☜ ما مدى دقة التنبؤ بالمبيعات؟ وما هي علاقته بخطة الإنتاج؟
- ☜ هل تقارير الجودة والمخزون والإنتاج تصل إلى المديرين المسئولين في الوقت المناسب؟
- ☜ هل المباني والمعدات في حالة صلاحية مناسبة؟ وتتمشى مع المتطلبات المرجوة؟

- ☜ هل توجد علاقات جيدة مع مديري التسويق والأفراد وغيرهم من مديري الإدارات الأخرى أم لا؟ ولماذا؟
- ☜ ما هي الإجراءات التي تتخذ للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن والتهوية. . الخ؟
- ☜ ما هو غرض البحوث والتطوير؟ وما مدى خدمته للعمليات الإنتاجية والمنتجات؟
- ☜ هل هناك كفاءات عالية بإدارة البحوث والتطوير أم لا؟
- ☜ هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوى الخبرة والتأهيل المناسبين؟ وما هي مستويات المهارة المتوفرة لدى المنظمة؟

(3) **التمويل:**

يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخداماتها، وإجراء عمليات التخطيط المالي، والرقابة والتحليل المالي، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة، والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.

ولهذا فمن الضروري الوقوف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها، كذلك الطويلة والقصيرة الأجل وبحث تطور قيمة الأسهم، وتقدير أعباء الديون، هذا إلى جانب بحث مدى التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.

كما يجب دراسة التخطيط المالي والطرق والوسائل المستخدمة فيه كالميزانيات النقدية التقديرية، وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة وتحليل التعادل لبحث مدى فعالية هذه الطرق ودقتها في التخطيط لعمليات ومعاملات المنظمة، وتأتى عمليات التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات ومدى سيرها على النهج المخطط له بهدف الوقوف على مدى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة للمنظمة من عدمه.

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف المالي

- ☜ ما هي المعايير التي وضعت لقياس الأداء المالي؟ وماذا يحدث إذا لم تتحقق تلك المعايير؟
- ☜ هل التحليل المالي يظهر أية انحرافات إيجابية أو سلبية / عالية أو منخفضة؟
- ☜ هل التحاليل المالية تشير إلى اتجاهات يجب أن تحظى بالاهتمام؟ ما هي؟
- ☜ هل المبيعات وتكاليف التشغيل والأرباح تتزايد أم تتناقص؟ وفى أي المجالات؟
- ☜ هل الخطط المالية لمختلف الوحدات الفرعية تتمشى مع الخطط المالية للمنظمة؟

- ☜ هل التدفق النقدي مناسب لعمليات المنظمة؟
- ☜ هل التقارير المالية مناسبة؟ وفى وقتها المناسب؟ وهل يتم الاستفادة منها؟
- ☜ كيف يتم مقارنة الأرباح/السيولة/المديونية؟ وكذلك نسب النشاط بمثيلتها في الصناعة؟ أم بالنسبة للأداء السابق؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق؟
- ☜ هل يتطلب الأمر مزيدا من الاهتمام للرقابة على المخزون؟
- ☜ هل الزيادة في المبيعات ترجع إلى حجم أعلى أم تضخم؟
- ☜ ما هي سبل التقييم غير المعقولة (غير الرشيدة) أو غير العادلة؟
- ☜ هل تقدم التحليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة؟
- ☜ هل طرق تقييم المخزون تعطى نظرة واقعية أو حقيقية لقيمة المخزون؟

(4) **الأفراد:**

تعرف إدارة الأفراد بأنها (ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والاقتناع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة).

وعلى ذلك فإن إدارة الأفراد تعد النشاط الذي يهتم بمختلف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وحفزهم، وتوفير جو العمل المناسب لهم... مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة.

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الموارد البشرية

- هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية؟ كيف يتم عرض هذه التنبؤات وهل يستخدمها المديرين فعلاً أم لا؟ أم أنها مجرد نشاط تقوم به إدارة الأفراد؟
- هل تنظر الإدارة إلى الأفراد العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية أم مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المنظمة؟
- هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف أو لا؟ وهل التوقعات محددة من كل وظيفة؟ وهل يتفهم ذلك العاملين بوضوح؟
- هل تتم الممارسات والتطبيقات للسياسات (التعيين – الاختيار – الترقية) على الوجه المطلوب أم لا؟
- هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية؟ أم يوجد بينها تعارض؟ وفى أي النواحي؟
- ما مدى ارتباط العاملين بالمنظمة؟ وما هي درجة ولائهم وانتمائهم لها؟

- ☜ هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها؟ ولماذا؟
- ☜ هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا؟ وما هي الأسباب؟
- ☜ هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم؟
- ☜ هل تقويم الأداء والإنجاز يتم بانتظام؟ وما هي المجالات التي يتم استخدامه فيها؟
- ☜ هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها؟ وكذلك بالقضايا والمشكلات المحتملة؟ وهل تستعين بآرائهم عند تحديد الأهداف واتخاذ القرارات؟
- ☜ ما هي العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العمالية؟

(5) **الهيكل التنظيمي والإدارة:**

يجب دارسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة بمختلف أبعاده، إذ يجب دراسة وتقييم درجة المركزية أو اللامركزية التي يتم تطبيقها، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة، كما يجب دراسة السلطة والمسئولية، فالسلطة سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو وظيفية تؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة دراستها بجانب درجة المسئولية التي تقع على كل مستوى تنظيمي، كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضييق فيه.

بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف في كافة المستويات، وكذلك مدى اتساعه أو ضيقه، هذا إلى جانب دراسة وتحليل كافة عناصر الاتصال ودراسة العلاقات فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية وبعضها البعض، وبينها وبين المستويات التنفيذية من جهة أخرى، بما يؤدى إلى التعرف على مدى فعالية نظم الاتصالات والمعلومات الرأسية والأفقية والمتقاطعة.

تساؤلات يجب الإجابة عليها

بهدف تقدير موقف الهيكل التنظيمي والإدارة

- ☜ هل يوجد شخص أو أشخاص معينين يمثلون مراكز قوى بالمنظمة؟ ولا يوجد لهم بديل؟
- ☜ هل معدلات الدوران الخاصة بالمديرين عالية جداً أم منخفضة جداً؟ وما هي الأسباب التي أدت إلى ذلك؟
- ☜ هل يظل المديرون في وظائفهم لمدد طويلة؟ وماذا تفعل المنظمة لتدعيم التنمية المستمرة لمديريها؟
- ☜ هل يصيغ المديرون أهدافاً واضحة لأدائهم؟ ولمختلف الأطراف الأخرى المرتبطة بهم؟
- ☜ هل الاستراتيجيات التي قامت الإدارة الحالية بوضعها تسير في وضعها الصحيح؟ وهل لها خبرة في مجال تحديد البدائل التي يجب مراعاتها؟

- ☜ هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية نحو الإنجاز؟
- ☜ كيف يرى المنافسون وباقي الأطراف الإدارة العليا بالمنظمة؟
- ☜ ما هي درجة اللامركزية التي يتم الاستعانة بها؟
- ☜ إلى أي مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة؟
- ☜ إلى أي مدى يتم استعانة الإدارة العليا بالمنظمة بآراء ومقترحات العاملين في المستويات الأدنى؟

(ب) تقييم النواحي الداخلية:

بعد أن يتم تحليل الأنشطة يجب إجراء بعض المقارنات، فالتحليل ليس هدفاً في حد ذاته، لهذا يجب إجراء عمليات المقارنة على أساس واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

(1) **تحليل النسب:**

يتم تحليل النسب عن طريق إيجاد العلاقة بين المتغيرات وبعضها البعض مما ينتج عنه أرقاماً معنية تأخذ شكل نسبة مئوية (%) أو نسبة متغيرة إلى بعضها (........) أو عدد مرات معين (..... مرة).. إلخ، وعلى سبيل المثال:

- في مجال التسويق: حصة السوق، نفقات الإعلان كنسبة من المبيعات، مبيعات كل منطقة، وكل مندوب. . إلخ.

- في مجال التمويل: السيولة، الربحية، المديونية، النشاط.
- في مجال الإنتاج والتخزين: الطاقة المستغلة، التعادل، التحميل على الآلات، الفاقد والعادم، معدل الدوران للمخزون، التكاليف الثابتة والمتغيرة، والرقابة على الجودة، الكفاءة الإنتاجية، . . إلخ.
- في مجال الأفراد: معدلات الدوران، معدل الغياب، ترك العمل. . الخ.

(2) **الأداء التاريخي:**

يمكن للمنظمة أن تجرى عمليات المقارنة بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء الفعلي في الماضي، ومن المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد على سبيل المثال: الكفاءة الإنتاجية، وقد تكون هذه الكفاءة كلية، وذلك عندما يتم عمل نسبة المخرجات إلى المدخلات بصورة كلية (المخرجات) كما قد يتم حسابها بصورة جزئية حيث يتم حساب كفاءة كل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية على حدة (العمل – رأس المال – الطاقة – المواد) فمثلاً عنصر المواد يمكن الحصول على كفاءته الإنتاجية = المخرجات وهكذا.

وبناء على ذلك يتم حساب الكفاءة الإنتاجية (كلية أو جزئية) لعدد من السنوات وذلك للوقوف على مدى تطورها، ومن المحبذ أن يتم ذلك لكل عنصر جزئي على حده للوقوف على نقاط القوة والضعف بصورة أكثر دقة ووضوحاً.

(3) **مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط:**

يمكن إجراء عمليات المقارنة بناء على ما تم إنجازه وتحقيقه بما سبق التخطيط له، وتستخدم المنظمات في ذلك العديد من الأدوات مثل الميزانيات التقديرية وخرائط جانت، وتعد الأهداف نفسها بمثابة معايير للرقابة وتقيم الأداء.

(4) **الأداء في المنظمة والأداء في المنظمات المثيلة:**

قد يحلو للمنظمة إجراء عمليات التقييم بناء على مقارنة نتائجها بالنتائج التي تحققت في منظمات أخرى تمارس نفس أنشطة المنظمة وعملياتها أو تمارس أنشطة شبيهة وتمر بنفس ظروف المنظمة، وإن كان من الصعب وجود منظمتين تمران بنفس الظروف وهنا وقد تختار المنظمة أكبر منافسيها لتقارن بينها وبين مركزه، وذلك فيما يتعلق بجميع الوظائف والأنشطة التي تمارسها، حتى يمكن أن تحدد نقاط القوة والضعف.

(5) **الأداء في الصناعة**

يمكن إجراء عمليات مقارنة بناء على المعدلات والنسب السارية في الصناعة التي تمارس فيها المنظمة نشاطها، فمثلاً نجد أن نسبة التداول - كنسبة من نسب السيولة - يجب أن تكون 2:1، أي أن الأصول المتداولة يجب أن تغطى الخصوم المتداولة مرتين، هذا ونجد أن نسبة التداول السريع (وذلك باستبعاد المخزون من الأصول المتداولة) يجب أن تكون 1:1، هذا وبتعدد

الصناعات نجد أن لكل صناعة ما يميزها وبالتالي ينعكس ذلك على معدلات ونسب أدائها، فالنسب المصرفية تختص بالإيداع والتمويل والإقراض والاستثمار .. وغيرها من أنشطة البنوك، والمنشآت الفندقية تتعلق نسبها بنسب الإشغال وعدد الليالي والأفواج السياحية والخدمات المقدمة.. وغيرها، ويختلف ذلك عن المنشآت التجارية (بيع وشراء) كما يختلف عن الأنشطة التحويلية والتأليفية والإستراتيجية.... وهكذا، فلكل صناعة ما يميزها من نسب ومعدلات يجب مراعاتها عند إجراء عمليات المقارنة.

(6) **التقديرات الحكمية:**

في بعض الأحيان يتم الاعتماد على التقديرات الشخصية – إما لعدم صلاحية الأساليب الأخرى في المقارنة أو للجهل بها – أو لعدم إمكانية القياس الكمي أو لغيرها من الأساليب – في إجراء عمليات المقارنة وخاصة في بعض المجالات الوصفية والاجتماعية والتي يصعب حسابها أو وجود معايير ونسب متفق عليها لقياسها.

3- تحليل SWOT

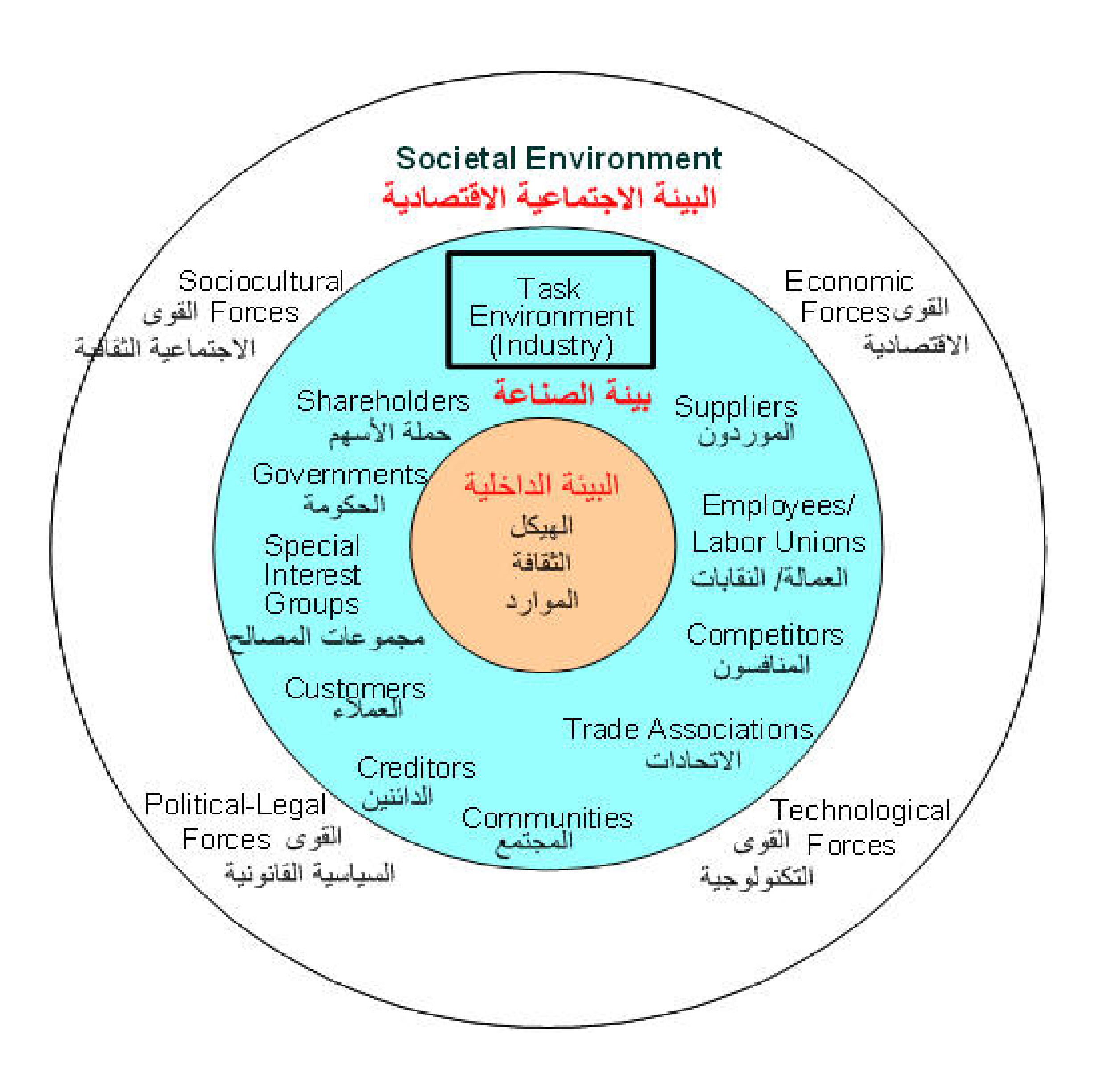
إن اختيار الاستراتيجية المناسبة ما هو الإنتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية، ونتيجة التحليل أن نقاط القوة Strenghts، ونقاط الضعف Weaknesses، كذلك مجالات الفرص Opportunities، ومجالات المخاطر Threats، والتي يشير إليها البعض بتحليل SWOT يعد

عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات، ودراسة الاتجاهات في الصناعة، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المديرون لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة، ويوضح الشكل أن المخاطر والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لرقابة سيطرة المنظمة.

نتائج تحليل SWOT **بشركة** Gerber **لمنتجات الأطفال**

نقاط التحليل	بيان
نقاط القوة	• سمعة وشهرة طيبة • تنويع في المنتجات • اسم تجارى واسع الانتشار • الاستحواذ على نسبة 60% إلى 70% من الحصة • السوقية الكلية لمنتجات الأطفال • إدارة متميزة للبحوث والتطوير
نقاط الضعف	• صعوبة التطرق لسوق البالغين • جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات

نقاط التحليل	بيان
	الطلب الكبير. • التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع في أسواق الشرائح الأخرى.
مجالات الفرص	• زيادة في المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة • زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال • نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلى للأطفال • التوسع الناجح في الأسواق الخارجية
مجالات المخاطر	• انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية • الفشل في تقديم منتجات جديدة للبالغين • المنافسة السعرية الشديدة



Societal Environment
البيئة الاجتماعية الاقتصادية
Sociocultural Forces القوى الاجتماعية الثقافية
Task Environment (Industry)
بيئة الصناعة
Economic Forces القوى الاقتصادية
Shareholders
حملة الأسهم
Suppliers
الموردون
Governments
الحكومة
البيئة الداخلية
الهيكل
الثقافة
الموارد
Employees/ Labor Unions
العمالة/ النقابات
Special Interest Groups
مجموعات المصالح
Competitors
المنافسون
Customers
العملاء
Trade Associations
الاتحادات
Creditors
الدائنين
Political-Legal Forces القوى السياسية القانونية
Communities
المجتمع
Technological Forces القوى التكنولوجية

الوحدة الثانية

صياغة الرؤية والرسالة

ووضع الغايات والأهداف

1- صياغة الرؤية والرسالة

نحن نرى أن الخطوة الثانية لوضع خطط إستراتيجية ناجحة لأية منظمة، هي التحديد الدقيق من نحن؟ وماذا نريد؟. . . . . . أي التعريف الدقيق لأسباب وجود هذه المنظمة والدور الذي يمكن أن تقوم به(1).

أولا: الرؤية:

هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. في حين أن الرسالة تتضمن أهدافًا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. وباختصار فإن رؤية المنظمة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل.

(1) ولكن يرى البعض أن الخطوة الأولى هي وضع وصياغة الرؤية والرسالة.

عند صياغة الرؤية فكر بالنقاط الآتية:

- كيف تريد للمنظمة أن تبدو بعد عشر سنوات من الآن؟ وما هي صورتها بعد عشر سنوات؟ هذه الصورة ينبغي أن تكون مختلفة عما هي عليه الآن.
- هل الاتجاه الذي رسمته هذه الصورة هو الاتجاه الصحيح؟
- هل هناك شيء ينقصك في هذا التوجه؟
- هل هذا الاتجاه وهذا التوجه يقوي التزامك ويحفزك؟
- هل تثير فيك هذه الصورة تجاوبا في مشاعرك وعواطفك تجاه المنظمة؟
- هل هذه الرؤية ممكنة وقابلة للتحقيق؟
- هل هذه الرؤية مفهومة ويمكن استيعابها من الفرد العادي وتثير دافعيتهم للعمل؟

ولصياغة الرؤية ينبغي أن تتمكن من الإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما هو شكل النجاح المطلوب أن تحققه المنظمة؟
2- ما هي الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي لم تأخذ بها بعد؟
3- ما الذي يمكن أن تفعله المنظمة إذا توافرت لها موارد اكبر؟
4- الذي تريد المنظمة أن تُعرف به في مجتمع الأعمال في الواقع والمستقبل؟
5- ما هي ثقافة المنظمة واستراتيجياتها؟

وللصياغة الكاملة للرؤية ينبغي أن:

- تكون طموحة.. حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم.
- واضحة.. بحيث يستطيع الفرد أن يراها وان يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.
- أن تصف مستقبلا أفضل.. فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بيديهم الآن.
- أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي تريد إرساءها.

ثانيا: الرسالة

فهي تصف الحاضر وتصف المنظمة اليوم وما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل؟ فالرسالة تجيب على التساؤل: كيف سنمضي إلى تحقيق رؤيتنا؟

وهكذا نجد أن الجزأين - الأول والثاني - يوضحان الاتجاهات والتوجهات أمام المنظمة ويركزان الاهتمام على توجيه العمل اليومي لتحقيق

الرسالة حتى تتحقق رؤية المستقبل التي هي القصد النهائي طويل الأمد للمنظمة.

شروط الرسالة

- الرسالة مستمرة، تأتي كفعل، مثل: تأمين أو إسعاد، أو تقوية، أو تعليم، أو مساعدة، أو رفع، أو تحقيق....
- الرسالة في المضارع وليست في الماضي، ولا في المستقبل، بل هي الآن وكل زمان.
- الرسالة مختصرة ولكن تشتمل على عدة معاني.

فوائد وجود الرسالة:

- تعمل على توحيد الجهود داخل المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة.
- تحدد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.
- تسهل تعامل الأهداف الخارجية والداخلية مع المنظمة.
- تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها.
- تحدد اتجاهات التوسع والنمو.
- تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة.
- تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة.

أمثلة لرسائل بعض الشركات (1)

رسالة شركة **AVON**

تتمثل رسالة شركة أفون في تقديم كل ما هو جديد بتركيز شديد، مع إظهار نشاطها بمعدلات نمو تاريخية مرتفعة باعتبار أنها من الشركات الرائدة عالمياً في مجال التجميل، وتحاول الشركة أن تنوع في عملياتها من خلال زيادة التركيز على عنصر الربحية والنمو المتكامل.

إن مركزها المالي القوى سوف يمكنها من تمويل معظم فرص النمو المتاحة من خلال مصادر التمويل الداخلية (التقرير السنوي لشركة أفون 1982 م).

(1) المصدر السابق، للدكتور: عبد الحميد المغربي

رسالة جامعة ولاية بن

إن المسئوليات الرئيسية لجامعة ولاية بن هي تقديم البرامج والتوجيهات الإرشادية والبحوث والخدمات العامة، وهذا يمثل أداة للتجديد الذاتي وتنمية وتطوير الرفاهية، وتركز رسالة هذه الجامعة على خصائص التميز، وباعتبارها من الجامعات الحديثة فإنها تحافظ على حلقات اتصال بالماضي وتحاول الحفاظ على قيمتها الثقافية، ومهمتها الكبيرة في الوقت الحاضر هي مساعدة الجمهور على فهم التغيرات الكبيرة التي تحدث في المجتمع. فالجمهور يجب أن يكون لديه مهارات وعادات تعلم تمكنه من تعليم أنفسه باستمرار على مدار حياته.

إن المعدل السريع في التغير بمجتمعنا المعاصر يملى على برامج الجامعة أن تتكيف بدون أي تأخير لمواجهة متطلبات الطلاب والمجتمع.

إن برامج الجامعة في البحث والأنشطة العلمية والابتكارية تعد ضرورة إذا ما أرادت الجامعة أن تسهم في حل المشكلات الفنية والعلمية والاجتماعية التي تواجه المجتمع، وتتمل مسئولياتها التعليمية على مستوى الدراسات العليا، ويجب على الجامعة أن تعمل بشكل مباشر على زيادة رفاهية المجتمع من خلال الولايات الأخرى والدول الأخرى، فإن الجامعة قد تمكنت من تقديم الفكر المتطور والذي من خلاله تبحث عن حلول منطقية لمشكلاتها الاجتماعية. كما يمكن تعلم الوظائف الحيوية، ولأداء هذه الوظيفة من الضروري للجامعة أن تنشئ فكر مستقل ومناقشات مفتوحة لجميع الخيارات والبدائل (دليل البكالوريوس لجامعة بن).

رسالة الشركة العامة للإطارات والمطاط

عن طريق التنويع الموسع احتلت الشركة العامة للإطارات والمطاط مكانة تجارية رفيعة في جميع الصناعات والخدمات الأساسية المتقدمة تكنولوجياً. عن طريق تقديم عدد من المنتجات لكل من الأسواق الصناعية والاستهلاكية والحكومية، وكشركة رائدة في مجال المطاط فإن الشركة هي المنتج الإقليمي الأول للإطارات وتحتفظ بخط متكامل من إطارات وسائل نقل المسافرين والشاحنات للمعدات الأساسية وأسواق الإحلال، ومنتجات الشركة الكيماوية والبلاستيكية والصناعية تمثل منتجات أساسية لشركات السيارات والبناء والمعدات والصناعات الأخرى وهى تعد شركة رائدة في إنتاج غطاءات الأسقف والحوائط المختلفة والمنتجات الرياضية.

ومن خلال التكنولوجيا والبحث والتصنيع المتقدم تقوم الشركة بتوريد منتجات خاصة للصناعات الفضائية والدفاع، وتقدم منتجات رائدة في مجال صناعات الراديو والتليفزيون كما أنها أيضاً تقدم منتجات ذات أهمية خاصة في مجال زجاجات المشروبات الخفيفة، ومنتجات خاصة بالفنادق وإدارتها ومنتجات تخص الإنتاج المسرحي والسينمائي والتليفزيوني والأقراص المرنة وشرائط الفيديو والخطوط الجوية، بالإضافة إلى ذلك فإن اسمها يتضمن التنويع الشامل (التقرير السنوي للشركة 1983).

رسالة شركة مارى كاى للتجميل

إن حياة المرأة هي شغلنا الشاغل، عالم المرأة دائماً مشغول ببدائل كيفية استخدام وقتها وكيفية التحايل على التزاماتها وكيفية الوصول إلى أهدافها ولكن مهما كان نمط حياتها فإن مارى كاى تلبى هذا النمط. ولأننا نفهم احتياجات المرأة ونهتم بالوفاء بها فما نقوم به أكثر من مجرد بيع أدوات التجميل للمرأة فقط، بل نحن نهتم بكيفية العناية بالبشرة حتى نضمن ان برامج العناية ببشرتها ووجهها تظل متناسقة مع متطلبات التغير التي تمر بها المرأة، إن غاية منظمتنا في الثمانينيات أن نصبح أفضل المنظمات في العالم في حقل مستحضرات التجميل، ويمكننا تحقيق ذلك من خلال معلوماتنا عن عملائنا وكيفية العناية بهن.

إن النساء يعرفن سر تفوقنا. فهن يحصلن على جميع استشاراتهن الجمالية من مارى كاى، وهذا يتطلب منا الجهد الكبير لتوفير الجودة لمنتجاتنا وضمان راحة وحماية المرأة بنسبة 100%، ونحن نتمكن من القيام بذلك لان مارى كاى تفهم احتياجات المرأة وما تنتظره من منتجات مارى كاى، ونحن نعتني بعميلاتنا، فالعميل لا يهتم بحساب ما الذي نتحمله لكي نعرف حتى كيف نعتني به، وهذا ما يمثل فلسفة مارى كاى التي تعد القاعدة الذهبية لمشاركة الأفراد والعناية بهم في جميع الأوقات، وتهتم الإدارة بالموارد البشرية بصورة جدية، فتدعمها وتشبع احتياجاتها وتعطيها الفرصة العادلة للنمو وتكافئها وتحفزها دائماً.

2- وضع الغايات والأهداف

لكل إنسان هدف في الحياة. . ولابد أن يكون له غاية. فالهدف هو الطريق أو الجسر الذي نحقق من خلاله غايتنا؛ فمثلاً النجاح في الدراسة أو في العمل هدف عظيم، ولكن ماذا بعد ذلك، لابد من هدف أساسي نسعى إليه.

والغاية مرتبطة بأعظم ما يتمناه الفرد والهدف مرتبط مؤقتًا بما يريده الفرد. وبذلك نجد كثيرًا من الناس له هدف وليس له غاية.

الغاية يُعَرِّفُها المختصون في علم الإدارة بأنها كل ما يمكن أن نعتبره مبدأً ساميًا عامًّا، بعيد المدى، تحدد فيها النوعية، ويمكن الوصول لدرجات منها وليس كلها. ويعرفون الهدف بأنه إجراء ملموس قابل للقياس، يحدد كمية، متغيّر، ويمكن تحقيقه كاملاً. وهو رغبة صادقة ضمن إمكانياتك مكتوبة محددة بوقت مجزأة بمهام تنتظر تحقيقها.

فالغاية هي الدافع والمحرك الأول لأي إنسان، أي أنها بمثابة المهمة الكبرى أو الرؤية التي من خلالها سيضع الإنسان أهدافه الخاصة، ويسعى لتحقيقها.

لكن عندما ننظر إلى الفكر الإسلامي فإننا نجد بعض الصعوبات في تحديد الفروق بين الهدف والغاية، ولم تَظْهَرْ أيَّةُ دراسات متعمقة تحدد العلاقة بين البرمجة الزمنية والأهداف والغايات؛ في حالات كثيرة كلما ذُكر الهدف انصرف المعنى إلى الغاية.

ولكن في كل الحالات يؤكد الفكر الإسلامي على أن حياة الإنسان لها غاية، يجب أن يبرمج وقته على أساسها؛ فهناك ضروريات وحاجات حياتية تتطلب الكدح والعمل من أجل تحقيقها، وفي الوقت ذاته هناك واجبات دينية تعبدية روحية يجب مراعاتها أثناء البرمجة الزمنية، فالمسلم مطالب بالصلاة في أوقاتها، ومطالب بالاهتمام بالأسرة، ومطالب بالتكافل الاجتماعي لا بالعزلة والحياة الفردية الأنانية.

ويمتاز الفكر الإسلامي - على خلاف الفكر الغربي - بالقوة في الغايات، فالذي وضع الغايات للإنسان هو الـلـه – عز وجل - خالق الإنسان، وليس الإنسان نفسه، وبذلك تصبح الغاية هي المقصد النهائي للمسلم في حياته، فكل أهدافه وأغراضه وآماله وأعماله ومشاعره تتجه نحو تحقيق الغاية وهي مرضاة الـلـه سبحانه وتعالى ونيل الثواب في الدار الآخرة.

أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف وذلك على النحو التالي:

1- **القابلية للقياس الكمي:**

إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان. حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وان كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كميا، كتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية.. إلا أن ذلك يجب ألا يثنى من عزم إدارة المنظمة على محاولة

وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية - مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء - التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

2- **الوضوح والبساطة والقابلية للفهم:**

يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، يحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.

3- **الموضوعية والواقعية:**

يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة وإلا تميل إلى "الذاتية" أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة، فتراعى الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية، وتراعى مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير. . وهكذا.

4- **الارتباط بعنصر الزمن:**

يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة، ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع، ويقال خطط طويلة الأجل (5-10 سنوات تقريبا)، وخطط متوسطة الأجل (2-5 سنة تقريبا)، وخطط قصيرة الأجل (في حدود

سنة تقريبا)، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحققها.

5- **مشاركة العاملين في وضع الأهداف:**

يحبذ اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع. ولهذا تستعين بعض المنظمات بنظام الإدارة بالأهداف Management By Objectives (M. B. O) الذي يتضمن مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف المسؤولين عن تحقيقها.

6- **الانسجام والترابط بين الأهداف:**

ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدى لتحقيق رسالتها.

الوحدة الثالثة

وضع البدائل الاستراتيجية(1)

البدائل الاستراتيجية هي:

- إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم.
- إستراتيجية التوسع.
- إستراتيجية الانكماش.

تقسيمات البدائل الإستراتيجية:

يمكن وضع بدائل الإستراتيجيات في عدة تقسيمات على النحو التالي:

1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي maintenance of status ouo.

2- إستراتيجية النمو والتوسع Growth strategy والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية:

أ - إستراتيجية التركيز Concentration Strategy.

(1) تم الاعتماد وبشكل أساسي أيضا في إعداد هذه الجزئية على المرجع السابق للدكتور: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، حيث نرى أنه أفضل من كتب في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي.

ب- إستراتيجيات التنويع: Concentric & conglomerate Diversification.

- التنويع الرأسي والأفقي vertical & horizontal Diversification.
- التنويع الداخلي والخارجي internal & External Diversification.

ج- استراتيجية المشاركة joint ventures.

3- استراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy، والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية:

أ - تخفيض حجم العمليات cutback.

ب- الاستسلام لشركة أخرى Cabtive company.

ج- التحول الكلى لنشاط آخر transformation.

د- التصفية وبيع الأصول Lransformation.

وفيما يلي نبذة عن كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات.

(1) **إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:**

تمثل هذه الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع، والأسواق، والعملاء، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية – تبقى نسبياً – بلا تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يكون عند مستواه السابق.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

أ - رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة، والناجحة في نفس الوقت، في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنشآت.

ب- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.

ج- تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة.

د- تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الاستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفى لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح.

هـ - قصور الإمكانات المتاحة لدى المنظمة، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها.

و- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال.

ز- القيود البيئية، والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية، ومن أهم هذه القيود:

- السكان: وذلك عندما يتسم نمو السكان بالبطء أو بالتناقص وتوقع تناقص عدد مستهلكي منتجات المنظمة، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة.

- الموارد الطبيعية: وذلك عندما تكون الموارد الطبيعية المتاحة نادرة أو من الصعب الحصول عليها.
- التكنولوجيا: وذلك عندما تمثل التكنولوجيا قيداً على النمو والتوسع في بعض المنظمات لعدم قدرتها في الحصول عليها أو تشغيلها.

ومن أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات التي تنتهج إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

أ - التغير في الظروف والعوامل الطبيعية: فاحتمالات تغير البيئة، وحاجات ومتطلبات المستهلكين – أمر وارد – بما يؤدى إلى تدهور موقف المنظمة في السوق، إذ أن البيئة ساكنة، فهناك التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. . وغيرها التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها.

ب- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية، فثبات الأحوال على ما هي عليه، وعدم التقدم والنمو يؤدى إلى هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقي.

(2) إستراتيجيات النمو والتوسع:

وبشكل عام فإن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من أهمها:

- قدر أكبر من الأرباح.
- مكانة أقوى للمنظمة.
- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.
- الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء.
- الاستفادة من الاختلافات الجغرافية.
- الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها.

ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة إستراتيجيات، وذلك على النحو التالي:

(أ) إستراتيجية التركيز:

وتشير هذه الإستراتيجيات إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه، فتنتج نوع واحد من المنتجات، أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين. . وهكذا.

أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز

أ - التركيز على العملاء:

- الاعتماد على العملاء الحالين
- زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء.
- تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها.
- اتساع خط المنتجات (الأحجام / البدائل / الأنواع)

ب- جذب عملاء المنافسين:

- زيادة الجهود الترويجية.
- الاعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار.

ج- جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج:

- الإعلان عن استخدامات جديدة.
- تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة.
- زيادة فرص إتاحة المنتج (مناطق جغرافية جديدة)

د- التركيز على المنتجات:

- تباين واختلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين.
- تنمية تطوير استخدامات جديدة للمنتج.
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

هـ - التركيز على التكنولوجيا:

- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة.

- تحسين جودة المنتجات.
- تطوير استخدامات ومنافع جيدة للمنتج.

وتتيح الإستراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتهجها التمتع بالعديد من المزايا، أهمها:

أ - الاستفادة بمزايا التخصص، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، وإتقان الإنتاج، ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها، وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء. . وغيرها.

ب- القدرة على التجديد والتطوير، فغالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.

ج- اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءة في العليات والمنتجات.

وبالرغم من مزايا إستراتيجية التركيز، إلا أن المنظمات قد لا تحبذها، لسبب أو لآخر، ومن بين تلك الأسباب:

أ - عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية أمر ممكن مما قد يكون له أثر على الطلب على منتجات الشركة.

ب- ظهور منافسون جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل.

ج- التطور التكنولوجي، يمثل قيداً على الشركة التي تتبع إستراتيجية التركيز، إذ لا بديل أمامها سوى الاستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة.

د- الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم مع المنظمة.

هـ - توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يخفض من احتمال تعرض الشركة لتحقيق الخسائر.

و- عدم التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الخام.

ز- الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

(ب) إستراتيجية التنويع:

تستخدم إستراتيجية التنوع من أجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة، أن الغرض من التنويع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي. . وعندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتمشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنويع المرتبط، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنويع غير المرتبط.

كما أن الشركة قد تختار التنويع الداخلي، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلي للشركة، وقد يحدث اندماج للشركة مع شركة أخرى، أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية أو خطوط إنتاج وعمليات، وهى حينئذ تكون قد انتهجت إستراتيجية التنويع الخارجي.

هذا، وقد تتبع الشركة أيضاً إستراتيجية التنويع الأفقي، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع، كما قد تختار إستراتيجية التنويع الرأسي، وقد يأخذ الأخير شكل تنويع أمامي عند الرغبة في السيطرة على الأسواق، كما قد يأخذ تنويع خلفي عند الرغبة في السيطرة على المواد الخام أو العمليات السابقة، **وفيما يلي نبذة عن إستراتيجية التنويع السابقة:**

1- **التنويع المرتبط والتنويع غير المرتبط:**

- **التنويع المرتبط:**

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية، مما يعطى لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجي، والاستفادة من مزايا التنويع بصفة عامة، إلا أنه يعاب على مثل هذه الإستراتيجية، عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان، كذلك عدم ملاءمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة.

- **التنويع غير المرتبط:**

ويحدث ذلك عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنويع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي، كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة، كما قد ينجم هذا التنويع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي، وذلك بالبحث عن مجالات ومناطق أخرى، هذا، ويظل الغرض الرئيس من هذا التنويع متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدى إلى زيادة معدل نمو الشركة إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجية التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة الشركة.

2- **التنويع الداخلي والتنويع الخارجي:**

- **التنويع الداخلي:**

وتمثل هذه الإستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة، ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية:

أ - دخول المنظمة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلى أو في الأسواق العالمية.

ب- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل.

ج- تسويق منتجات جيدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة ببعض عوامل الجذب بما يفيد المنتجات الحالية والجديدة معاً.

د- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداماً من الأشكال الأخرى نظراً لما يحيطه من مخاطر

- **التنويع الخارجي: وقد يأخذ أحد شكلين:**

أ - الاندماج: يمثل الاندماج شكلاً جوهرياً من أشكال التنويع الخارجي، ويتمثل في انضمام شركتان أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون منظمة واحدة، ربما باسم جديد أو باسم أحدهما، وعادة ما تكون تلك الشركات ذات حجم صغير.

ب- شراء شركة أخرى: يتمثل الشكل التالي من أشكال التنويع الخارجي في شراء شركة أخرى، وباكتمال عملية الشراء تفقد الشركة المشتراة كيانها بحيث تذوب تماماً في الشركة المشترية.

دواعي التنويع الخارجي:

تلجأ الشركات إلى الاندماج، أو إلى شراء شركات أخرى لعدة أسباب من بينها:

أ - زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع منها عند الاعتماد على التنويع الداخلي.

ب- الاطمئنان إلى توفر الموارد المطلوبة وزيادة قيمة المخزون.

ج- تدعيم الموقف المالي للشركة بما يرفع من أرصدتها واعتماداتها.

د- العمل على استقرار مبيعات الشركة وزيادة أرباحها.

هـ - العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة.

و- تنويع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة خاصة في حالة وجود بعض المنتجات في مرحلة التدهور من مراحل دورة حياة المنتج.

ز- تقليل وتحجيم المنافسة بشراء الشركة – المنافسة – ذاتها.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الشركات قد ترغب في أن تباع إذا كان البيع سيحقق لها بعض المزايا لموقفها، ومن الأسباب الداعية لأن تبيع الشركة نفسها لأخرى ما يلي:

أ - زيادة قيمة أسهم الملاك بعد البيع.

ب- زيادة معدل نمو الشركة في وضعها الجديد.

ج- استمرار نشاط الشركة.

د- الاستفادة من الخبرات والمهارات الإدارية والفنية.

هـ - التغلب على المشاكل التي تعانى منها الشركة مثل الإدارة العليا وانخفاض الموارد، ومشاكل التمويل، ومشاكل الضرائب، وغيرها من المشاكل التي تعترض سبيل الشركة.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنويع الخارجي:

هناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان لنجاح إستراتيجية التنويع الخارجي سواء في حالة الاندماج، أو شراء شركة أخرى ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي:

أ - تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسئولة، خاصة توقعات الربحية.

ب- تحديد الأرباح لكل من مساهمي الشركتين المنضمتين.

ج- تحديد نقاط القوة والضعف، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من الشركتين.

د- اشتراك كبار المسئولين في كل من الشركتين في تحمل المسئولية بناء على برنامج اندماج متكامل يقوم على المودة والصدق.

هـ - خلق مناخ من الثقة المتبادلة، ومناقشة المشاكل بأسلوب هادئ ومتعاون منذ بداية عمليات الإنتاج.

و- الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين في كل من الشركتين.

وبالرغم من المزايا التي قد تعود على الشركات المندمجة سوياً، أو الشركات المشترية لشركات أخرى، إلا أن هناك بعض الأسباب التي قد تؤدى لفشل الاندماج أو الشراء، من بينها:

أ - المغالاة في الدفع للشركة المشتراة.

ب- افتراض أن المنتجات ستستمر في أدائها بنفس الجودة.

ج- إتمام إجراءات الاندماج بسرعة ودون دراسة كافية لنتائجه.

د- التوسع والتنويع في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماماً للشركة المشترية.

هـ- اكتساب ثقافات وأخلاقيات الشركة المشتراه والذي قد يمثل تبايناً لثقافة وأخلاقيات الشركة المشترية.

و- تحمل مشاكل وأعباء الشركة المشتراه والتي قد لا تكون في الحسبان عند إتمام عمليات التعاقد.

3- **التنويع الأفقي والرأسي:**

- **التنويع الأفقي:**

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة (سواء مرتبطة أو غير مرتبطة) مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية، ولهذا تتعدد أشكال التنويع الأفقي على النحو التالي:

أ - تنويع أفقي مرتبط:

- يتم داخلياً: وذلك إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية.
- وذلك إذا قامت الشركة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية، أو شراء شركة لها قنوات توزيع في أسواق جديدة.

ب- تنويع أفقي غير مرتبط:

- يتم داخلياً: عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الأسواق الحالية، كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة.
- يتم خارجياً: عند الاتجاه للاندماج مع شركة أخرى تمارس نشاط مختلف، كما قد يتم أيضاً عند شراء شركة أخرى تدعم موقف الشركة الأصلية وتساعدها على دخول قسم جديد من أقسام السوق.

- **التنويع الرأسي:**

تتعدد الخطوات التي يمر بها المنتج في سبيل تحويله من مادة خام، وحتى يصبح منتج يحقق منفعة معينة، ويصل ليد المستهلك، ومن ثم فعندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر الموارد الخام فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي الخلفي، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه المستهلك فإنها بذلك تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي الأمامي، ولهذا تتعدد أشكال التنويع الرأسي على النحو التالي:

- **التنويع الرأسي الخلفي:**

أ - قد يكون مرتبط: ذلك عند رغبة الشركة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية.

ب- قد يكون غير مرتبط: عند رغبة الشركة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

كذلك قد يمتد إلى تملك الشركة لأخرى تنتج أجزاء تحتاجها الشركة الأصلية لعملياتها الحالية.

- **التنويع الرأسي الأمامي:**

أ - قد يكون مرتبط: عندما تتجه الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية.

ب- قد يكون غير مرتبط: عند رغبة الشركة في فتح منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.

كما قد تعمل الشركة على شراء منافذ تجزئة لا تتعامل في منتجاتها الحالية.

(ج) المشاركة:

تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر وذلك لتحقيق أهداف معينة، ويتم الاستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب أهمها ما يلي:

أ - الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.

ب- توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة.

ج- الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلا الشركتين.

د- التكامل بين الشركتين للاستفادة من مزايا كل شركة ونقاط قوتها، وتحاشى نقاط الضعف، كالاستفادة من الموارد المتاحة والموقف التسويقي الأفضل. . الخ.

هـ - دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير.

و- قد تستخدم إستراتيجية المشاركة كشكل تجريبي لبحث مدى إمكانية عمل الشركتين معاً قبل البدء في الاندماج الفعلي.

ز- قد تستخدم لاقتحام مجال المعاملات في دول معينة، إذ أن الدخول إلى بعض الدول قد يتطلب أن يمتلك الأفراد في البلد المضيف معظم حقوق الملكية وبالتالي تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الملكية المطلوبة.

ورغم ما تحققه هذه الإستراتيجية من مزايا متعددة لكل من الشركتين، إلا أنه يواجهها بعض المشكلات واجبة الأخذ في الاعتبار مثل مشكلات اقتسام وتوزيع الأرباح وفقدان السيطرة على مجال الأعمال أو عدم وضوح المسئوليات وتضارب السلطات، هذا إلى جانب الصراعات المختلفة بين إدارة كلا الشركتين والعاملين فيهما.

(3) إستراتيجيات الانكماش:

تعد إستراتيجيات الانكماش البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة، فالشركات التي تعمل في ظل هذه الإستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة، ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض الشركة

لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية:

- إستراتيجية تخفيض حجم العمليات.
- إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر.
- إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى.
- إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.

وفيما يلي نلقى الضوء على كل من هذه الإستراتيجية:

(أ) إستراتيجية تخفيض حجم العمليات:

تقوم الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو احد من، معدلات إنتاج الوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات أقل.

ومن المبررات الرئيسية لتبنى إستراتيجية التخفيض ما يلي:

أ - تدهور الظروف الاقتصادية السائدة، بما يشير إلى وجود كساد بالسوق وانخفاض الطلب على المنتجات وتغير الأنماط الاستهلاكية. . الخ.

ب- ضعف الإمكانات المالية المتاحة بما قد يؤدى لتخفيض الأجور، والاستغناء عن بعض الأفراد والاكتفاء ببعض الأعمال الضرورية.

ج- ندرة الموارد التي تعتمد عليها الشركة في عملياتها الصناعية، كتقلص كميات المواد الخام أو بعض الأصناف المؤثرة منه في خصائص المنتج النهائي.

د. الضغوط التنافسية الناحية عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق، وبما يدعو الشركة إلى تقليل حجم عملياتها عما عليه سواء إلى الأبد أو حتى يتسنى لها تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.

هـ - الوقوف مرحلياً للاستفادة من النجاح الذي حققته الشركة في بعض المجالات.

(ب) إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى:

تمثل إستراتيجية الاستسلام شكلاً آخر من إستراتيجيات الانكماش ويتم إتباعها عندما تبيع الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها، وعادة ما يعطى ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات.

ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية:

أ - ضمان عمليات التمويل، فالشركة المسيطرة، والتي غالباً ما تحتكر شراء منتجات الشركة المستسلمة تقدم لها التسهيلات المالية وتتولى عمليات النقل والتخزين و. . . وغيرها.

ب- ضمان بيع المنتجات، وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين لمدد زمنية معينة.

ج- تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين، إذ تكون العقود المبرمة بينها وبين الشركة المسيطرة بمثابة وثائق تعزيز وتدعيم تبين للدائنين أن الشركة حققت وستحقق معدلات مبيعات معينة.

د- المساهمة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو، فيمكن لبعض الشركات الجديدة إتباع هذه الإستراتيجية نظراً لحداثتها بالسوق، إذ تبدأ مستسلمة لشركة أخرى حتى يقوى عودها تدريجياً، ومن ثم يمكنها الاستقلال بعملياتها ومنتجاتها بنفس عملية التدريج الذي بدأت به.

ورغم المزايا المترتبة على إتباع إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى سواء لإنقاذ وضعها الراهن أو للتمكن والتعرف على السوق ومعاملاته، إلا أنه يؤخذ على هذه الإستراتيجية ما يلي:

أ - أن الشركة المستسلمة عادة ما تكون لا حول لها ولا قوة، إذ أنها مقيدة ومحددة بالأنشطة الخاصة بالشركة المسيطرة، إذا ما تعرضت تلك الشركة لصعوبات أو مخاطر فإنها لا شك ستنعكس عليها بصورة مباشرة.

ب- أن الشركة المسيطرة إن لم تكن واعية عند اختيارها أو قبولها للشركة أو الشركات المستسلمة، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تنتج نسبة كبيرة من الإمدادات والمنتجات فإن الشركة المسيطرة قد تتعرض لتدهور

أعمالها واهتزاز مراكزها في السوق عند توقف أو تعطل العمليات الإنتاجية في الشركة المستسلمة.

(ج) إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر:

تشير هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات الانكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية ما يلي:

أ - انخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة.

ب- وجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضعاً أفضل للشركة.

ج- تقادم المنتجات التي تنتجها الشركة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة لتجديد وتطوير تلك المنتجات.

د- تمتع الشركة بفريق إداري وفني قوى ومرن في نفس الوقت، يمكنها من التحول للأنشطة الجديدة.

هـ - تيسير الحصول على التمويل اللازم لتدعيم عملية التحويل.

(د) إستراتيجية التصفية وبيع الأصول:

تشير هذه الإستراتيجية إلى انتهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها، وتصفى أعمالها وتبيع أصولها، وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام الشركة.

ومن أهم المبررات الداعية للجوء الشركات إلى هذه الإستراتيجية الأسباب التالية:

أ - الخسائر المتتالية التي لحقت بالشركة.

ب- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية بها.

ج- انسحاب شريك هام أو أكثر من شريك من المنظمة.

د- عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمرارها.

وأخيراً يجب ملاحظة: أن المنظمة يمكنها الاستعانة بأكثر من إستراتيجية في نفس الوقت، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة ثم تلجأ بعد ذلك إلى إتباع إستراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها، كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من إستراتيجية في نفس الوقت تبعاً لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدة.

الوحدة الرابعة

الاختيار والتطبيق والمراجعة الإستراتيجية

أولاً: المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي

1- دراسة الخبرة الماضية، وذلك في النواحي التالية:

أ - دراسة خبرة الأفراد

ب- دراسة خبرة المنظمة

2- اتجاهات ذوى النفوذ في المنظمة:

أ - دور الإدارة العليا

ب- دور الإدارة الوسطى

3- مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله:

أ - المخاطر المحدودة

ب- المخاطر العالية

4- عنصر الزمن (التوقيت المناسب):

أ - الوقت المتاح للاختيار

ب- توقيت العوائد

ج- توقيت استعداد السوق

5- الموارد التنظيمية:

أ - الموارد المادية

ب- الموارد البشرية

ج- الموارد المالية

6- مركز المنظمة في الصناعة:

أ - المنظمات الرائدة

ب- المنظمات التابعة

وفيما يلي نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة:

1- دراسة الخبرة الماضية:

عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكاً شبيهاً بما انتهجوه فيما مضى، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الإستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها، ومن ثم فالبدائل التي سيتم اختيارها تحددها الإستراتيجيات الماضية.

إن الاستفادة من الماضي كأساس من أسس الاختيار الإستراتيجي من شأنه تخفيض الوقت والمجهود المكرسين للبحث عن بدائل جدية، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية – بالرغم من أهميته – قد يحد من قدرة

المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية.

وفى هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية:

أ- دراسة الخبرة الماضية للأفراد:

أثبت البحوث السابقة ارتباط الأفراد بالدورات التي مروا بها في الماضي، خاصة عندما كانوا مسئولون عن الأداء، سواء نجحت الإستراتيجيات التي تبنوها أم فشلت.

إن الخبرة الماضية للأفراد تؤثر إلى حد بعيد في اختيار البديل الإستراتيجي مما يتطلب التعرف على هذه الخلفيات وإبرازها وتحليل نواحي القوة فيها للاستفادة منها، وتحليل نواحي الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تفاديها.

ب- دراسة الخبرة الماضية للمنظمة:

تميل غالبية المنظمات إلى الالتزام بإستراتيجية واحدة ثابتة، ولهذا فهي غالباً ما تقاوم التغيير، فالخطوات والأحداث السابقة يتم الالتزام بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتقييم أي إستراتيجية، ولهذا نجد أن الإستراتيجية الماضية تؤثر على تقييم بدائل الإستراتيجيات من عدة نواحي على النحو التالي:

- إن الإستراتيجيات القديمة والتي ثبت نجاحها يصبح من الصعب تغييرها عن الإستراتيجيات الأحدث والأقل نجاحاً.

- أنه إذا ما بدأت الإستراتيجية فإن التقيد بخطواتها والالتزام بإجراءاتها يجعلها تستمر على نفس النهج بما يسمى بظاهرة الجذب/ الدفع، إذ أن متخذي القرار يدفعون الإستراتيجية القديمة للتطبيق، ثم يأتي مديرون يجذبون نفس الإستراتيجية للتطبيق فيستمر بقاؤها. . وهكذا.
- وإذا ما بدأت الإستراتيجيات السابقة بمواجهة المشاكل فإن الإستراتيجيات الجديدة تلتحم مع الإستراتيجيات القديمة.
- وعندما تفشل الإستراتيجيات الفرعية أو عندما يستمر تغيير البيئة حينئذ سيبدأ القادة بمراعاة تغيرات أكثر حدة عن الإستراتيجية الحالية.

2- اتجاهات ذوى النفوذ في المنظمة (المناخ السياسي):

إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة، نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفى أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ فإن العناصر المؤثرة أو ذوى النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى.

وفى هذا الصدد يمكن دراسة الأبعاد التالية:

أ- دور الإدارة العليا:

تقع الإدارة العليا في مواقع رئيسية وحساسة تستأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم في المناخ السياسية السائد في المنظمة، إذ بناء على اتجاهاتها

وميولها تصدر القرارات الإستراتيجية التي تحدد مراكز المسئولية وشغل المواقع الرئيسية، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل. . كل ذلك من شأنه أن يساعد على اختيار إستراتيجية دون أخرى، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول.

ب- دور الإدارة الوسطى:

تقع الإدارة الوسطى في مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين القمة والقاع داخل المنظمة، فهم لكي يحافظوا على مكانتهم وتماسكهم يجب أن يولدوا الإرادة القوية لدى مرؤوسيهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين، كما يجب أن يكونوا على وعى تام باحتياجات ورغبات مرؤوسيهم، ومن ناحية أخرى فإن مديري الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات. . وغيرها، وهم في ذلك يعتمدون على أداء مرؤوسيهم ولهذا فإن دور المدير الوسط يتشعب صعوداً وهبوطاً، إذ عليه أن يحافظ على التعاون وحسن التعامل مع مرؤوسيه وفى نفس الوقت تحقق رغبات وطموحات الإدارة العليا.

3- مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله:

من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه فكلما انخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وانخفض كذلك الربح المتحقق، وعلى الوجه الآخر نجد أنه مع ارتفاع

مستوى المخاطر يزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح عالية.

وبناء على ذلك تؤثر اتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الإستراتيجية التي سيتم اختبارها، وفى هذا الصدد يمكننا التفرقة بين نوعين من المخاطرة:

أ- المخاطرة المحدودة:

إن الإدارة تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة، وعادة ما تختار إستراتيجيات دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة اعتماداً كبيراً، وفى هذا الصدد نلاحظ أن معظم المنظمات تميل إلى تجنب المخاطرة أو تحجيمها، ولهذا فهي تستمر على إستراتيجياتها الماضية مع التغيير الجزئي في بعض أركانها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية كما نلاحظ أيضاً أن الإستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديري الوسط غالباً ما تميل إلى تجنب المخاطرة ومحاولة التكيف مع اتجاهات الإدارة العليا.

ب- المخاطرة العالية:

إن الإدارة التي لديها استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز إستراتيجيتها بالسمة الهجومية، وغالباً ما تتبنى مثل هذه الإدارة مشروعات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في البيئة.

4- عنصر الزمن (التوقيت المناسب):

إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصراً هاماً لنجاحها واستمرارها أو فشلها، فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة، هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها.

لذلك يمكننا في هذا الصدد دراسة الأبعاد التالية:

أ- الوقت المتاح للاختيار:

كلما كان الوقت المتاح للاختيار طويل، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل كان أمام الإدارة فرصة أكبر لدراسة والتقييم والمفاضلة فيما بين الاختيارات المتاحة، وبناء على ذلك فإن التوقيتات الحرجة – تلك التي تمثل آخر وقت محدد أمام الإدارة – هي التي تسهم إلى حد كبير في تحديد عدد البدائل التي يتم دراستها وكذلك كمية ونوعية المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في إجراء عمليات التقييم.

ب- توقيت العوائد:

يعد توقيت العوائد مهم أيضاً في اختيار الإستراتيجية المناسبة، ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة، أهي متعجلة أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق

النتائج المرجوة، يلاحظ أنه كلما كان تحقيق العائد على فترات زمنية أطول أدى ذلك إلى ظهور بعض المشاكل المالية مما يدعو إلى دراستها والاستعداد لها.

ج- توقيت استعداد السوق:

إن نجاح الإستراتيجية يعتمد على مدى استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة، مما يتطلب من إدارة المنظمة مراعاة دقة توقيت التعامل مع السوق.

5- الموارد التنظيمية:

تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسياً، كما قد تحد من تحقيق أهداف المنظمة.

وفى هذا الصدد يجب دراسة الأبعاد التالية:

أ- الموارد المالية:

تعد الموارد المالية عاملاً هاماً يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الاختيار فيما بين البدائل، كما أنها تساعد على تحقيق قدر كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة، وموارد الشركة المالية على قدر توافرها فإنما تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التي تتاح أمامها.

ب- الموارد المادية:

تشمل التسهيلات المادية المباني والمعدات والآلات. . وتكمن قيمتها في مدى أهميتها لتطبيق إستراتيجية معينة دون أخرى.

ج- الموارد البشرية:

الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لاختيار بديل إستراتيجي معين دون آخر، لذا يجب تقيم الشركة بدقة الجوانب المهارية والإدارية المتوفرة لديها حتى يمكنها الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة، ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية.

6- مركز الشركة في الصناعة:

غالباً ما تختار المنظمات ذات المركز القوى في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المنظمات التي لا تحظى إلا بحصة تسويقية أقل، وعلى ذلك فإن مركز الشركة في الصناعة يعد معياراً من بين المعايير الحاكمة في الاختيار الإستراتيجي للمنظمة.

وفى هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية:

أ- المنظمات الرائدة:

هناك شركات قليلة داخل كل صناعة تسيطر على معدلات هذه الصناعة، وتعد هذه الشركات رائدة في السوق ويكون لها حصة تسويقية أكبر من

غيرها بحيث تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع. . وغيرها، وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها في السوق مما يؤدى بها إلى تبنى إستراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق الكلى لهذا قد تتبع إستراتيجية النمو والتوسع في السوق الكلى كما قد تتبع إستراتيجية النمو والتوسع في السوق الكلى كما قد تتبع إستراتيجية دفاعية لتحافظ على مركزها الحالي.

ب- المنظمات التابعة:

تتسم بعض المنظمات بانخفاض حصتها التسويقية مما يفرض عليها اتباع غيرها من المنظمات ولهذا يمكن لهذه المنظمات أن تتبع إستراتيجيات الوضع الحالي أو النمو المحدود وقد تساعدها بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للاهتمام بصورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع إستراتيجية النمو.

ثانياً: متطلبات تطبيق الإستراتيجية

يمكن وضعها في المجموعات التالية:

1- تحديد الأهداف السنوية.

2- صياغة السياسات..

3- توزيع وتخصيص الهيكل التنظيمي.

4- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب.

5- الإدارة الفعالة للعملات التنظيمية (العمليات والأنشطة الداخلية).

6- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية.

وفيما يلي نبذة عن كل هذه المتطلبات:

1- تحديد الأهداف السنوية:

يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة، إن عملية المشاركة في وضع الأهداف السنوية تقود إلى تحقيق الرضا والقبول للأهداف الموضوعة، وتعد الأهداف السنوية عاملاً رئيسياً يأتي في مقدمة المتطلبات اللازمة لعملية تطبيق الإستراتيجية وذلك لأنها:

1- تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد.
2- تعد من أهم المعايير الضرورية لتقييم المديرين.
3- تعد كمحدد رئيسي التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
4- تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

لهذه الأسباب ولغيرها، يجب مراعاة بذل الوقت والمجهود المناسبين في إعادة تقرير الأهداف السنوية بما يؤدى لصياغتها وتحقيقها بالطريقة السليمة بحيث تساير الأهداف طويلة الأجل، وتدعم تطبيق الإستراتيجية على الوجه المأمول وعادة ما توضع الأهداف السنوية في شكل بعض المصطلحات منها: الربحية، النمو، والحصة السوقية للمنظمة من خلال دراسات تشريح السوق والمناطق الجغرافية، ومجموعات المستهلكين، والإنتاج (كمية/جودة)

2- **صياغة السياسات:**

لن تتمكن الشركة من توجيه إستراتيجيتها بصورة طبيعية إذا لم تكن هناك سياسات واضحة وموضوعية مرنة تواكب ما قد يحدث من تغيرات، فالسياسة تشير إلى الخطوات العامة المحددة، والطرق، والإجراءات والقواعد، والأشكال، والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.

والسياسات تساعد كل من العاملين والمديرين في التعريف على ما هو مطلوب منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح، كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية، وتخفض من كمية الوقت الذي يقضيه المديرين لاتخاذ القرارات، وإلى جانب ذلك فإن السياسات توضح ما هي طبيعة العمل المطلوب وسيؤدى بواسطة من؟

وقد توضع السياسات لمساعدة جميع الإدارات وأقسام (مثل نحن نقدم فرص عادلة في معاملة موظفينا) كما قد توضع بعض السياسات لإدارة معينة (مثل العاملين في هذه الإدارة يجب أن يحصلوا على دورة تدريبية واحدة على الأقل كل سنة) ويجب أن تكون السياسات مكتوبة قدر الإمكان، ومن الأمثلة على بعض السياسات التي تدعم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهداف الإدارات والأقسام المختلفة ما يتضح مما يلي:

إستراتيجية الشركة:

احتلال مركز متميز بين متاجر الأقسام لتحقيق النمو في المبيعات وتحقيق أهداف الربحية.

السياسات المساعدة:

1- (تفتح كل الأقسام التابعة للشركة من الساعة 8 صباحاً حتى الساعة 8 مساءاً من يوم السبت وحتى يوم الخميس)، وسوف تمكن هذه السياسة من زيادة المبيعات إذا التزمت عامة الأقسام من فتح أبوابها للبيع خلال الفترة الزمنية الموضحة.

2- (تقدم كل الأقسام تقريراً تفصيلياً بصورة شهرية عن مختلف الأمور بالقسم)، سوف تسهم هذه السياسة في تخفيض النفقات إلى معدلات المبيعات.

3- (يجب على كل الأقسام أن تسهم في إعلانات الشركة بـ5% من العائد الشهري الكلى لها). وسوف تسمح هذه السياسة للشركة ببناء صورة ذهنية وسمعة طيبة للشركة على المستوى القومي.

4- (يجب على كل الأقسام أن توجد الشكل العام لأسعارها من خلال الكتاب العام لأسعار الشركة)، سوف تساعد هذه السياسة في بناء الشقة لدى المستهلك بأن ما تقدمه الشركة من منتجات ذات سعر واحد وجودة واحدة في جميع أقسامها.

أهداف القطاع:

زيادة عوائد القطاع من 10 مليون جنيه عام 1996 إلى 15 مليون جنية في عام 1997.

السياسات المساعدة:

1- (مع بداية عام 1997، يجب على رجل البيع بالقطاع أن يقدم تقرير أسبوعي عن نشاطه يتضمن الصفقات المطلوبة، والسفريات الخاصة بالعمل، كميات الوحدات المباعة، قيمة الوحدات المباعة، عدد الحسابات التي تم فتحها للعملاء. .) سوف تؤكد هذه السياسة لرجل البيع الحرص على إثبات أهمية المنظمة التي يعمل بها في تحقيق أهداف الشركة ككل.

2- (مع بداية 1997، يجب أن يمنح هذا القطاع العاملين به 5% من إجمالى العائد في شكل مكافأة في عيد العمال)، وسوف تساعد هذه السياسة في رفع كفاءة العاملين.

3- (مع بداية عام 1997، يجب أن تصل مستويات المخزون في متاجر الجملة إلى 30% وذلك حسب خطط الإنتاج)، سوف تخفض هذه السياسة من تكاليف الاحتفاظ والاستثمار في المخزون وتساعد على زيادة المجهودات التسويقية لتصريف المنتجات.

أهداف إدارة الإنتاج:

زيادة الإنتاج من 20 ألف وحدة في عام 1996 إلى 30 ألف وحدة عام 1997.

السياسات المساعدة:

1- مع بداية يناير عام 1997 سوف يقوم العاملين بالعمل أوقاتاً إضافية تصل إلى 20 ساعة أسبوعياً) هذه السياسة سوف تخفض من الحاجة إلى إضافة عمال جدد.

2- (مع بداية يناير عام 1997 سوف يمنح العاملين مكافأة تصل إلى 100 جنيه لمن لا يخطئ ولا يقتصر في عمله ولا يتأخر عن يوم العمل)، هذه السياسة سوف تخفيض من معدلات الغياب وترفع الإنتاجية.

3- (مع بداية يناير عام 1997 سوف يتم استئجار المعدات والآلات الجديدة أفضل من شرائها) هذه السياسة سوف تخفض من الضرائب المفروضة على الأصول وتسمح بأرصدة أكبر يمكن توجيهها للاستثمار في عمليات الإنتاج المتقدمة.

3- **توزيع وتخصيص الموارد:**

يعد توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا إذ يهم في التطبيق الفعال للإستراتيجية المقترحة، وفى المنظمات التي لا تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها يلاحظ أن توزيع الموارد غالباً ما يمثل قراراً مركزياً، أما في المنظمات التي تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية فنجد أن توزيع الموارد غالباً ما يتم تبعاً للأولويات الموضوعة في صورة الأهداف السنوية.

تمتلك كل المنظمات على الأقل أربعة أنواع من الموارد تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها الموضوعة، تتمثل هذه الموارد في (الموارد المالية – الموارد المادية – الموارد البشرية – الموارد التكنولوجية).

إن توزيع الموارد على الإدارات والأقسام المتخصصة لا يعنى بالضرورة نجاح عملية تطبيق الإستراتيجية، فهناك عدداً من العوامل الهامة يجب مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفعالية المطلوبة ومن أهمها:

- الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها.
- مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير.
- البناء التنظيمي المناسب.
- مراعاة غموض الإستراتيجية.
- مراعاة مختلف المخاطر.
- الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ومتى تحتاج إليها.

4- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:

هناك عدة عوامل تؤثر في بناء الهيكل التنظيمي أهمها حجم المنظمة، وعمر المنظمة، ونمط التكنولوجيا المتبع والإستراتيجية أو الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة، وتبعية المنظمة للقطاع العام أو الخاص أو المشترك. . وغيرها.

ولهذا يلاحظ أن منظمات الأعمال في تدرجها الطبيعي قد تحولت من منظمات ذات إستراتيجيات بسيطة تقوم على أساس منتج واحد أو توزيع

منتجاتها في سوق واحد ومناطق جغرافية محددة ومراحل إنتاجية محددة إلى منظمات ذات إستراتيجيات معقدة تقوم على فكرة تعدد المنتجات وتعدد المراحل الإنتاجية وتنوع أسواق، كل ذلك كان له تأثيره على الهيكل، فالإستراتيجية البسيطة كان يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الإستراتيجيات المعقدة فأصبحت في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة (حسب الغرض) قد يكون حسب المناطق أو حسب المنتجات أو حسب العملاء. . إلخ.

وهكذا نجد أن نوع الإستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه فإذا كانت الإستراتيجية تعتمد على إنتاج منتج واحد، أو تتعال مع السوق واحد أو مجموعة واحدة من العملاء فحينئذ يكون التنظيم على أساس وظيفي هو الأنسب، بينما إذا اعتمدت إستراتيجية المنظمة على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها و أسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التي تستعين بها ويتشتت عملاؤها وتتعدد مراحل الإنتاج بها، فحينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض هو الأكثر مناسبة لوضعها.

5- **الإدارة الفعالية للعمليات التنظيمية:**

حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح، فإنه يجب – بجانب تصميم الهيكل المناسب – الاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية المتاحة، ويتطلب ذلك تحديد ما يلي:

أ - بناء المعايير لقياس الأداء.

ب- الدافعية ونظام الحوافز.

ج- نظام للعقاب والردع (الجزاءات).

وفيما يلي نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة:

أ- بناء المعايير لقياس الأداء:

ينبغي ترجمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة في صورة خطط وبرامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم في ضوئها الحكم على الأداء الفعلي، وتمثل المعايير ذلك المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق غرض معين مقدماً في ظل ظروف تشغيل معينة، ويجب أن تتسم المعايير بالسمات التالية:

- الواقعية: بما يعنى إمكانية تنفيذ تلك المعايير.
- الثبات النسبي: ويشير ذلك إلى عدم إدخال تعديلات جوهرية على المعايير طالما لم تحدث تغييرات أساسية في الظروف المحيطة.
- الدقة والوضوح: بما يعنى سهولة فهمها من قبل العاملين على تنفيذها.
- ربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية والإنسانية.

وحتى تتم عملية بناء المعايير لقياس الأداء بصورة مناسبة فيجب مراعاة النقاط التالية:

- إن الأمر قد يتطلب وضع خطط مرنة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- إنه لا يجب التركيز على معيار واحد وإهمال باقى المعايير، فلا يجب الاهتمام – على سبيل المثال – بالربح في الأجل القصير بما يؤدى إلى التصرف بما يضر بمصلحة المنظمة في الأجل الطويل.

- إنه من الممكن الاستفادة من نظام الإدارة بالأهداف عند بناء المعايير.

ب- الدافعية ونظام الحوافز:

يجب وضع نظام للمكافأة والتحفيز بحيث يرتبط بمد الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم، وإن كانت صعوبة في ربط الحافز بتحقيق الإستراتيجية نظراً لطول أجلها، إلا أنه لا يجب الاعتماد على ذلك، من الممكن تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة.

ويجب أن يعكس نظام المكافأة بالمنظمة كل من نوعية الأداء، وطبيعة العمل، وما يحصل عليه الزملاء في المنظمة، بحيث يعكس هذا النظام المكانة التنظيمية للأفراد كل حسب مستواه.

إن الأجور والمكافآت والحوافز لا تمنح على أساس النتائج فقط بل هناك العديد من العوامل الأخرى التي يجب أن تؤخذ في الحسبان مثل طبيعة العمل والخبرة والجودة والمنافسة والعمر ومستويات المعيشة، وغيرها.

وبالرغم من أن معظم أنظمة الحوافز الآن في معظمها ليست لها علاقة مباشرة بالأداء، ومع ذلك فإنه يمكن إدارة بعضها بالشكل الذي يشكل حافزاً للأفراد الذين لهم علاقة بالقرارات الإستراتيجية.

ج- نظام للعقاب والردع (الجزاءات):

يجب أن تستعين الإدارة عند تطبيقها للإستراتيجية بوضع نظام دقيق وواضح وعادل للعقاب والردع، والهدف منه منع السلوك غير المرغوب،

ولهذا يركز على ردع الأفراد أكثر منه تشجيعهم. وإذ يهتم نظام المكافآت والحوافز بعملية الحفز والدفع ويهتم نظام الردع بالجانب الآخر الذي يمثل محاولة منع الأخطاء والتصرفات غير المرغوبة.

6- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات إدارية والقيادية:

حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بصورة جيدة يجب وضع إجابات واضحة لعدة تساؤلات تتعلق بمدى توافر القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية، ومن بين أهم هذه التساؤلات:

- ما هو عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية؟ وما هو الكم الموجود منها؟
- ما هو عدد الأفراد الجدد؟ وما هي نواحي التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة متطلبات الإستراتيجية طوال مدتها؟
- ما هي السمات المطلوب توافرها في المديرين أداء واجباتهم الحيوية، وذلك من ناحية مهاراتهم، وأعمارهم، وخبراتهم، وخصائصهم ونظم قيمهم، ومدى ميلهم للمخاطرة، واهتمامهم بالشئون التنظيمية والإنتاجية والأنشطة السلوكية والإنسانية.
- إن لكل إستراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات

ولقد قسم البعض الأدوار المنتظر من القائد القيام بها على النحو التالي:

أ- مجموعة الأدوار الشخصية: وتتمثل أهم أبعادها فيما يلي:

- الرئيس الصوري: وذلك حيث يمثل المدير رمزاً للمنظمة من خلال شخصيته وتصرفاته.
- القائد لمجموعة من المرؤوسين: وتمثل علاقات القائد الرأسية مع مرؤوسيه.
- علاقات القائد العاطفية: وتمثل علاقات القائد الأفقية والتى يهتم فيها المدير بتحقيق التعاون والانسجام مع غيره من المديرين في نفس المستوى.

ب- مجموعة الأدوار المتعلقة بالمعلومات وتشمل:

- دور المدير كمستقبل للمعلومات: سواء خارج المنظمة أو من داخلها.
- دور المدير كناشر للمعلومات وذلك من خلال التقارير التي تنشر أو الأحاديث والتصرفات التي تذاع. . وغيرها.
- دور المدير كمتحدث رسمي فيما يتعلق بأمور المنظمة: إذ يمثل المدير المنظمة في كافة المراسلات والاتصالات الخارجية.

ج- مجموعة الأدوار المتعلقة بالقرارات:

- دور المدير كمبادئ في التفكير لرعاية مصالح وأهداف المنظمة.
- دور المدير كمخصص للموارد والإمكانيات المتاحة على مختلف أوجه النشاط وعلى المدى الزمني المتاح.
- دور المدير كمفاوض مع الغير ممن يتعاملون مع المنظمة.

- وبالطبع فإن نوع الإستراتيجية التي يتم تطبيقها يسهم في تحديد الأدوار الأكثر أهمية وتلك التي يجب تنميتها لدى المديرين.

ومن بين المهارات المطلوب توافرها في الكوادر الإدارية والقيادية حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية على النحو المرجو. ما يلي:

أ - مراعاة قيم وأخلاقيات مرؤوسيه، ومختلف الأطراف التي يتعامل معها.

ب- مراعاة إتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب.

ج- تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.

د- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

ثالثا: الإطار العام لتقييم الاستراتيجية

1- مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية:

وذلك فما يتعلق بالعوامل الداخلية، والعوامل الخارجية، بحيث تركز دراسات مراجعة العوامل الداخلية على التغيرات التي حدثت في إدارة المنظمة، والتسويق والمحاسبة والإدارة المالية، ونشاط البحوث والتطوير للوقوف على نقاط الضعف والقوة بعد ذلك يتم دراسة العوامل الخارجية للوقوف على وضع ومكانة المنظمة في السوق مقارنتها بالمنافسين، ويمكن أن يتم هذا التحليل من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليها بالشكل المناسب، من أمثلتها:

- كيف أثرت إستراتيجيات المنافسين على إستراتيجية المنظمة؟

- هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين؟
- ما هي الأسباب التي دفعت إستراتيجيات المنافسين بالنجاح عن غيرهم؟
- كيف يمكن للمنظمة القيام ببعض صور التعاون من المنافسين؟

2- قياس الأداء التنظيمي:

إن فشل الأنشطة في الأجل الطويل، أو في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحي، فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات أو القصور في السياسات، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصور في عمليات الإمداد والتوريد للمنظمة أن تتخذ أي إجراءات تصحيحية دون وجود معايير تمثل أسس متفق عليها إستراتيجيات لمقارنة الأداء من خلالها.

3- اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية:

يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية، إضافة إلى الانحرافات في الإستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجي.

أما فيما يتعلق ينظم الرقابة التشغيلية التي تتم في حالة تطبيق الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية، فإنها تصمم للتأكد من أن التنفيذ اليومي للأنشطة يساير الخطط والأهداف السالف تحديدها، ويهتم هذا النمط من الرقابة بأداء الأفراد والمجموعات ومقارنته بالأدوار المتوقعة من كل منهم في خطط التنظيم.

الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة التشغيلية تتمثل فيما يلي:

الخطوة الأولى: وضع المعايير:

تمثل الخطوة الأولى في عملية والرقابة صياغة المعايير المرغوبة، وهي ليست بالعملية السهلة وخاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة التحقيق، وفيما يلي بعض البنود التي توضح قائمة مختصرة للمعايير:

تمثل الخطوة الأولى في عملية التقييم والرقابة صياغة المعايير المرغوبة، وهي ليست بالعملية السهلة وخاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة التحقيق، وفيما يلي بعض البنود التي توضح قائمة مختصرة للمعايير:

أ - خدمات العملاء (وقت التسليم – النسبة المئوية لعائد المنتجات- الفاصل الزمني بين حدوث مشكلة وأداء الخدمات).

ب- الإنتاج (تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات – معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع- النسبة المئوية للعوادم – عدد الوحدات المعيبة).

ج- الموارد البشرية: (معدل دوران العمل معدل التأخير والغياب- معدلات الأجور والخدمات والمزايا- تدريب العمالة وتنمية قدراتها).

د- الأداء المالي: (معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول- معدلات تحقيق الإيرادات – معدلات نمو المبيعات – هامش الربح).

الخطوة الثانية: قياس الأداء:

إذا ما تم اتخاذ قرار فيما يتعلق بأهم عناصر المنظمة الخاضعة للتقييم، فإن الخطوة التالية تتمثل في قياس الأداء، ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكي نحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية، وفي هذا الصدد يمكننا مناقشة النقاط التالية:

أ- تحديد زمن القياس:

إن تحديد زمن القياس يختلف تبعاً للغرض من عمليات التقييم والرقابة إذ قد تكون الرقابة سابقة أو مواكبة أو لاحقة على عمليات التنفيذ.

- فالرقابة السابقة: تعد لكي يمكن استخلاص الانحرافات والمعوقات من المنبع، هذا إلى جانب إمكانية تحديد الإجراء التصحيحي قبل إتمام العملية.
- أما الرقابة المواكبة للتنفيذ: "نستمر أو لا نستمر" فتطلب اعتماد المنتج أو العملية قبل بدء الخطوة التالية للمنتج أو العملية.
- في حين تمثل الرقابة اللاحقة "الرقابة التي تعتمد على أعمال سابقة" تطبيق المقاييس المحددة بعد إتمام العملية للتأكد من تطابقها لما سبق إعداده.

وتمثل الأنواع الثلاثة السابقة طرقاً مختلفة للرقابة يمكن الاستعانة بها جميعاً عند تطبيق الإستراتيجية.

ب- رقابة الكم والكيف:

تمثل الرقابة على الكم والكيف مشكلة شائعة عند إجراء عمليات الرقابة فالمديرون يؤكدون غالباً على قياس المعايير، حيث أن الأداء الكمي (عدد الوحدات المنتجة/ عدد الوحدات المباعة/ إجمالي قيمة المبيعات) سهل نسبياً للقياس بموضوعية، هذا في حين نجد أن القياس النوعي "الكيفي" (يسر وسهولة التعامل تداول المنتج/ المدى الزمني لعمر المنتج/ الاعتمادية/ الجودة) أكثر صعوبة، فغالباً ما يعتمد على آراء المحكمين وتفضيلاتهم)

ج- الفحوص والمراجعة الإستراتيجية:

تستخدم هذه الفحوص كوسيلة أداء المنظمة أو وحدة أكثر من تقسيماتها الفرعية، وقد يطلب هذه الفحوص والمراجعات مجلس الإدارة، أو يطلبها المديرون كل حسب إداراته، وفي حالة إجراء هذه الفحوص يتم الاستعانة بمجموعة استشارية أو تشكل لجان للفحص والمراجعة الإستراتيجية وذلك لتقييم واحدة من المجالات الآتية:

- فعالية المنظمة في ارتباطها بالمجتمع (المسئولية الاجتماعية/ الاستجابة لمطالب العملاء/ الصورة الذهنية).
- علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض (مجالات التعاون والصراع فيما بين الإدارات والأقسام المتداخلة/ تدفق الاتصالات وتسلسلها).
- إسهام المجالات الوظيفية في تحقيق مهام وأهداف المنظمة.

- نقاط القوة والضعف في المنظمة بالنسبة للشركات الأخرى في الصناعة والإستراتيجيات البديلة.

الخطوة الثالثة: مقارنة المعايير بالأداء:

إن الخطوة الثالثة في عملية التقييم والرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المرغوبة في الأحوال يكون من غير المنطقي أن نتوقع أن يكون الأداء الفعلي للمعايير المتوقعة، ولذلك فغالباً ما نكون أكثر واقعية إذا نظرنا إلى الأداء على أنه شيء مقبول عندما يقع ضمن معدل السماح السابق تحديده.

ولهذا يجب الاستعانة عند مقارنة المعايير السابق إعدادها بكل من المعدلات المثالية ومعدلات السماح الشائع استخدامها.

الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار:

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية التقييم والرقابة في اتخاذ القرار المناسب للأداء. وقبل تحديد القرار المناسب يجب على الإدارة أن تحدد أولاً أسباب الانحرافات ثم توضح الإجراء التصحيحي المناسب، وذلك على النحو التالي:

أ- أسباب الانحرافات:

عندما تظهر اختلافات بين المعايير والأداء الواقعي يكون من السهل التوصل إلى أن شخصاً ما ارتكب خطأ، وإن لم يكن هناك خطأ ما فإن الانحراف قد يكون نتيجة تحركات غير متوقعة من قيل المنافسين، أو تغيرات

أخرى وبذلك فقبل اتخاذ القرار علينا مراعاة النقاط التالية:

- هل كان سبب الانحراف داخلي أم خارجي؟
- هل كان السبب عشوائياً أم كان من الممكن توقعه؟
- هل التغير مؤقتاً أم مستمراً؟
- هل الإستراتيجيات الحالية لا تزال مناسبة.
- هل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغير المطلوب.

ب- الإجراء التصحيحي:

إن الإستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة إلى حد نوعين من الاستجابة والتصرف هما:

- الأول: يتمثل في مراجعة الإستراتيجيات، مثل هذه المراجعة قد تتطلب تعديلاً طفيفاً للإستراتيجيات الحالية، أو تغييراً كاملاً لتلك الإستراتيجيات.
- الثاني: ويتمثل في تغيير المعايير مسبقاً، فمن الممكن – خاصة بالنسبة للإستراتيجيات الجديدة – أن تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وإمكانات المنظمة أو أعضائها.

من فضلك: بعد ما تعرفت على الخطوات الأساسية لعمل الخطة الاستراتيجية قم بملأ هذا النموذج كتدريب عملي لعمل التخطيط الاستراتيجي لمؤسستك أو مؤسستك في المستقبل.

العوامل الداخلية داخل المؤسسة	العوامل الخارجية داخل المؤسسة
1-	1- ....
2-	2- ....
3-	3- ....
4-	4- ....
5-	5- ....
6-	6- ....

S	W	O	T
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....
....	....	....	....

الرؤية	....
الرسالة	....
الأهداف	....

البدائل الاستراتيجية			

العوامل التي يجب أن تراعى في التطبيق
1- ....
2- ....
3- ....
4- ....
5- ....
العوامل التي يجب أن تراعى في التقييم
1- ....
2- ....
3- ....
4- ....
5- ....

الأسئلة

(أ) ضع علامة صح أم خطا مع التصحيح:

1- تعتبر الرؤية احد المتطلبات الرئيسية في وضع البدائل الإستراتجية

❑ (✓) ❑ (✗)

التصحيح: ....

2- الرسالة هي تفسير مختصر لـلـهدف

❑ (✓) ❑ (✗)

التصحيح: ....

3- الرسالة يجب أن تصف المستقبل والحاضر... فهي لكل وقت وزمان

❑ (✓) ❑ (✗)

التصحيح: ....

4- البدائل الاستراتيجية ممكن ان تصاغ عامة ومن الممكن ان تصاغ وظيفيا

❑ (✓) ❑ (✗)

التصحيح: ....

5- من الممكن أن يكون هناك خطا في صياغة الرسالة عند تقييم الاستراتيجية

❑ (✓) ❑ (✗)

التصحيح: ....

(ب) أكمل العبارات التالية:

1- نتيجة تحليل البيئة .... وجود فرص وتهديدات.

2- نتيجة تحليل البيئة .... وجود نقاط قوة وضعف.

3- من العوامل .... التي يجب تحليلها الهياكل التنظيمية - الثقافة التنظيمية.

4- من العوامل .... التي يجب تحليلها البنوك - الاقتصاد - السياسة.

5- من الممكن الاستفادة من نقاط القوة في تجنب ....

المراجع

المرجع الأساسي:

د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، 1999.

مراجع أخرى:

د. أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية: إعداد مديري القرن الحادي والعشرين (القاهرة: غير مبين الناشر، 1997).

د. السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1990).

د. جلال، أحمد فهمي، إستراتيجية الإدارة (القاهرة: غير مبين الناشر، 1982)

د. خليل، نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس (القاهرة: دار المعارف، 1995).

د. شهيب، محمد علي، إستراتيجيات وسياسات الأعمال (القاهرة: دار الفكر العربي، 1975).

د. ماهر، أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: غير مبين الناشر، 1996).